



Wie sich Personalentwicklung in der agilen Welt verändern muss

Das neue Lernen

Teil 2: Agile Lernformate

Das formale Lernen mit klassischen Seminaren «off the Job» wurde in den letzten eineinhalb Jahren durch zahlreiche neue Lernformate ersetzt. Sie basieren auf den agilen Prinzipien von Eigenverantwortung, individuellem Lernen und Wissensaustausch im Kollegenkreis. Der Erwerb von neuen Kompetenzen findet zu einem Grossteil direkt am Arbeitsplatz durch «Learning on the Job» statt. Das bedeutet ein Umdenken in der Personalentwicklung: weg von starrer Kursplanung hin zur Gestaltung informeller, innovativer Lernprozesse. In diesem Beitrag erfahren Sie mehr über agile Lernformate.

■ Von Dr. Marianne Grobner

Betrachtet man die unterschiedlichen betrieblichen Lernformen, so kann man sie grob nach mehreren Kategorien unterscheiden:

Institutionelles, formales vs. informelles Lernen

Als formales Lernen bezeichnet man Aus- und Weiterbildungen, die systematisch organisiert sind: Lernziele, Lernergebnis und Lernzeiten werden festgelegt, überprüft und schliessen meist mit einem Abschluss oder Zertifikat ab. Untersuchungen zeigen, dass diese formale Ausbildungszeit nur etwa 2% des Lernens am Arbeitsplatz ausmacht. Informelles Lernen sind all jene Lernprozesse, die sich ausserhalb formaler Bildungsstrukturen «on the Job», sozusagen nebenbei durch Selbstlernen, und durch Austausch ergeben.

Beispiele für informelles Lernen:

- Community of Practice: Eine Arbeitsgruppe, die gemeinsam Interesse an einem Thema hat, trifft sich selbst organisiert und digital zum Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und zur Weitergabe von individuell erworbenen Erkenntnissen.
- Lesen von Fachliteratur (print und online)
- Konsum von TED-Talks, YouTube-Inhalten (Lernvideos) etc.
- E-Learning-Programme
- Jobrotation
- Instruktion von Kolleginnen und Kollegen

Für die dadurch erworbenen, wertvollen Kompetenzen gibt es meist keine Zertifikate,

sondern höchstens Empfehlungen (z.B. in Arbeitszeugnissen oder auf LinkedIn).

Individuelles Lernen vs. kooperatives Lernen

Individuelle Lernformate (z.B. Web Based Trainings, TED-Talks, Fachartikel) ermöglichen Mitarbeitenden selbstständig und unabhängig von anderen, entsprechend ihrem Bedarf zu lernen. Der Austausch mit anderen steht dabei nicht im Vordergrund. So entwickelte z.B. Adobe ein digitales Tool, die «Kick-Box», mithilfe derer Mitarbeitende ihrer Kreativität freien Raum lassen und Schritt für Schritt von groben Ideen bis zur Ausgestaltung einer Business-Idee arbeiten können.

Kollaborative, soziale Lernformen finden hingegen in der Gruppe statt. Lernen basiert hier auf Interaktion der Beteiligten, gemeinsamem Erfahrungsaustausch oder gemeinsamem Entwickeln. Beispiele für kooperatives neues Lernen:

- Web-Konferenzen
- Barcamps: Mitarbeitende definieren hier selbst Lernthemen, an denen sie arbeiten, und entwickeln gemeinsam neue Ideen, Lösungen und Prozesse.
- Massive Open Online Courses (MOOCs): Diese «riesigen offenen Online-Kurse» bieten eine Kombination aus klassischer Wissensvermittlung mit Webvideos, Selbstlernunterlagen und Interaktion der Beteiligten über Foren und soziale Netzwerke.
- Mentoring: Erfahrene Mitarbeitende/Führungskräfte geben ihr Wissen und Ihre

Erfahrung an unerfahrene Mitarbeitende weiter und sind ihnen Sparringspartner.

Digital oder in Präsenzform

Webbasierte Kollaborations-Tools, soziale Medien und Videokonferenzen haben neue Lernformate erst ermöglicht, zum Beispiel die oben erwähnte MOOCs, Web Based Trainings oder Communities of Practice. Zahlreiche Lernformate wie Seminare, Trainings, Planspiele, Peergruppentreffen, Open-Space-Konferenzen, World Café, Coaching, Mentoring, kollegiales Teamcoaching etc. waren ursprünglich für analoges Lernen und Präsenz konzipiert. Es galt der Glaubenssatz: «Diese Art von Lernen funktioniert nur in persönlichem Kontakt.» Spätestens seit Corona wurde jedoch versucht, diese Lernformen auch digital anzubieten. Zum Erstaunen vieler funktionierte das oft besser, als man erwartet hatte. So können nun zahlreiche – ursprünglich analoge – Lernmethoden wahlweise analog oder digital angeboten werden, auch wenn sie bevorzugt in Präsenz durchgeführt werden.

Dabei gilt es zu beachten:

- Die Didaktik bei Online-Veranstaltungen ist völlig anders als in Präsenz: Alle zehn Minuten ist eine Aktivierung notwendig.
- Die Lernbegleiter müssen die verwendete Technik (Videokonferenz, Umfragen, Whiteboard, Breakout-Rooms ...) beherrschen und offen für das Erlernen neuer Online-Tools sein.
- Die inhaltliche, didaktische und technische Planung und Einrichtung einer neuen Online-Veranstaltung erfordert viel Zeit und Sorgfalt. Ein zweistündiges Webinar bedeutet oft ein bis zwei Tage Planung.

Synchron oder zeitlich vs. räumlich unabhängig (asynchron)

Viele digitale Lernformate können mit mobilen Geräten (Smartphones, Tablets ...) bedient werden und ermöglichen so zeitliches und ortsungebundenes, selbst gesteuertes Lernen. Dieses mobile Lernen fördert das Lernen nach Bedarf: «Learning on demand». Lernen ist dabei ein zeitnahe Bearbeiten von Themen des Arbeitsalltags («Ich schaue schnell im Internet/WIKI/ ... nach, wie man das macht.»). Auch Zusammenarbeit und Lernen kann zum Beispiel durch die gemeinsame Bearbeitung einer Plattform, eines Whiteboards oder ei-



Lernform	Formales Lernen	Informelles Lernen	Lernen als Einzelperson/individuell	Lernen in der Gruppe/sozial/kollaborativ	Analog in Präsenz	Digital online	Synchron	Zeitlich und räumlich unabhängig	Gesteuert durch Führung/HR	Selbst gesteuert/Initiative von Mitarbeiter/-in
Teilnahme an Seminaren/Zertifizierungen/Trainings	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
Berufsbegleitendes Studium/Lehrgang	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
Konferenz-/Tagungs-/Messebesuche	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch	✓		✓		✓				✓	
Mitarbeiter-Entwicklungsplanung	✓		✓		✓	✓		✓	✓	
Team-Meetings	✓			✓	✓	✓	✓		✓	
E-Learning, Webinare	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
Projektarbeit (stretch assignments)		✓		✓	✓	✓		✓	✓	
Action Learning		✓		✓	✓			✓	✓	✓
Planspiele, Serious Games, Simulationen	✓			✓	✓	✓	✓		✓	
Early Bird Café/Brown Bag Meetings (Lunch & Learn)		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
Podcasts/TED-Talks/YouTubes konsumieren		✓	✓			✓		✓	✓	✓
Lernvideos produzieren oder konsumieren		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Wissensdatenbank nutzen	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
Beteiligung an Wikis, Blogs, Social-Media-Fachthemen-Gruppen		✓	✓	✓		✓		✓		✓
Lean Coffee Meeting		✓		✓	✓	✓	✓			✓
Peergruppen-Treffen Kollegiales Teamcoaching		✓		✓	✓	✓	✓			✓
Informelle Gespräche und Austausch		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Lesen/Erarbeiten von Fachliteratur (online & print)		✓	✓			✓		✓		✓
Hospitation			✓		✓			✓	✓	✓
Coaching	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓
Mentoring	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Lernpartnerschaften				✓	✓	✓	✓			✓
Exkursion/Learning Journey		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Bar Camps/Jams		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
Workplace Learning: Instruktion/Anlernen von Kolleginnen/Kollegen	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓
Job Rotation Days		✓	✓		✓			✓	✓	
Ship-it-Days/Fed-ex-Days		✓		✓	✓		✓		✓	
Adobe Kickbox		✓	✓			✓		✓		✓
Hackatons		✓		✓	✓	✓	✓			✓
MOOC	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Community of Practice CoP		✓		✓		✓	✓	✓		✓
Work-out-loud-Circles		✓		✓		✓	✓	✓		✓
Web Based Trainings (WBTs)		✓	✓			✓		✓		✓
World Café		✓		✓	✓	✓	✓		✓	
Open-Space-Konferenz		✓		✓	✓	✓	✓			✓
TownHall Meeting		✓		✓	✓	✓	✓		✓	

Legende: bevorzugte Form der Durchführung

 neue agile Lernformate



nes Wikis zu unterschiedlichen Zeiten – also asynchron – stattfinden.

Sowohl bei formalen Ausbildungen wie auch bei informellen, agilen Methoden des Lernens gibt es Lernformate, in denen mehrere gleichzeitig, also synchron arbeiten und lernen. Neben den klassischen Seminaren sind das zum Beispiel neue agile Lernformate wie:

- **Brown Bag- oder Lunch & Learn-Meetings:** Man trifft sich – freiwillig und abteilungsübergreifend – zu Mittag (jeder nimmt in einem «brown bag» etwas zum Essen mit). Es gibt einen Impuls und Erfahrungsaustausch zu Themen, die interessieren. Die Atmosphäre soll locker und kollegial wie in einem Café sein.
- **Lean Coffee Meetings:** regelmässiger Austausch in stark strukturierten, kurzen Meetings (1–2 Stunden) mit Sammlung und Bearbeitung von Fragen rund um ein Thema.
- **World Café:** Workshops für Grossgruppen, in denen – in lockerer Kaffeehausatmosphäre – in mehreren wechselnden Gesprächsrunden Themen bearbeitet werden.
- **Ship-it-/FedEx-Days:** Mitarbeitende können sich mit einem selbstgewählten Arbeitsthema (Probleme mit Produkten, Prozessen, völlig neue Ideen ...) beschäftigen und

stellen nach 24 Stunden ihre Ideen und Ergebnisse auf einer unternehmensweiten Plattform vor (daher FedEx-Day – weil nach einem Tag «geliefert» wird)

Selbst gesteuertes und fremdgesteuertes Lernen

In der klassischen Personalentwicklung steuern Führungskraft und HR durch Gespräche, Karriereplanung, Talentprogramme und Weiterbildungsangebote die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Dabei werden Mitarbeitende «auserwählt» oder zwangsbeglückt, gewisse Lernangebote zu konsumieren.

Agile Lernformate zeichnen sich durch grosse Freiwilligkeit und Selbststeuerung aus. Die Verantwortung für das Lernen liegt in der Hand der Mitarbeitenden. Sie entscheiden, ob sie ein Thema anspricht, ob sie dafür Lernbedarf haben und ob sie z.B. an einem Brown Bag Meeting teilnehmen. Je selbstgesteuerter, desto individueller ist der Lernprozess für die Mitarbeitenden, aber auch umso weniger formal steuerbar und mit «Zeugnissen» nachvollziehbar.

In der Toolbox auf Seite 7 finden Sie eine Übersicht über zahlreiche Lernformate und

deren Einsatzmöglichkeiten.¹ Einzelne Methoden können schnell und unkompliziert eingeführt und ausprobiert werden. Ich empfehle jedoch eine grundsätzliche Neukonzeption der Personalentwicklungsstrategie.

Schritt für Schritt zur agileren Personalentwicklung

Die Veränderung des Lernens erfordert ein Umdenken in der Personalentwicklung. Das beginnt bei einer Sensibilisierung der Führungskräfte, welche häufig bei Weiterbildung nur an «Kurse» denken. Geschäftsleitung und HR sollten sich einen Überblick über agile Lernformen verschaffen. Gemeinsam kann man dann definieren: Welche Kompetenzen benötigen wir in Zukunft im Unternehmen? Welche Lernkultur wollen wir? Wie sollen diese Kompetenzen entwickelt werden?

Die dazu passenden Lernformate sollten:

- Selbststeuerung und individuelles «Lernen nach Bedarf» unterstützen,
- eine sinnvolle Mischung aus strukturiertem, formellem und informellem Lernen ergeben,
- Lernen direkt am Arbeitsplatz und Austausch untereinander stärken,
- abteilungsübergreifendes und kooperatives Lernen fördern,
- die Digitalkompetenz aller Mitarbeitenden ausbauen und
- digitale Formate sinnvoll einsetzen.

Damit kann Personalentwicklung die Anpassung an die neue Arbeitswelt fördern, Mitarbeitende im «Lernen-Lernen» unterstützen und die Innovationsfähigkeit der Organisation stärken.

FUSSNOTE

¹ Hinweis: Nicht alle Formate sind eindeutig einer Kategorie zuordenbar. So kann bei manchen Lernformen die Initiative sowohl vom Mitarbeiter wie auch von HR oder der Führung ausgehen. Manche Formate können sowohl in Präsenz wie auch digital durchgeführt werden. Lernformen wie Learning Journeys oder Ansehen eines Videos können z.B. individuell oder in der Gruppe bearbeitet werden. Wenn es bei einer Methode eine bevorzugte Form der Durchführung gibt, so ist diese daher farblich hervorgehoben.



AUTORIN

Dr. Marianne Grobner ist Unternehmensberaterin, Autorin und lehrt Personalmanagement an der Fachhochschule Vorarlberg.